

# PARISUHDEKESKUKSEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Jouni Raipela

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä Raipela, Jouni	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.04.2014
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi PARISUHDEKESKUKSEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (Ylempi AMK)		
Työn ohjaajat Jaatinen, Kari Nukari, Jussi Mäkelä, Tapio		
Toimeksiantaja Seksuaali-, Pari- ja Perheterapia Elli Raipela		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli luoda innovatiivinen liiketoimintasuunnitelma Parisuhdekeskusk- selle, joka on toimintaansa aloittava uusi yritys. Opinnäytetyön kautta tarkasteltiin yritystoi- minnan mahdollisuuksia, hiottiin liikeideaa ja suunniteltiin liiketoimintaa. Parisuhdekeskus profiloiti opinnäytetyöprosessissa parisuhdeasioiden osaamiskeskukseksi, joka tarjoaa te- rapiapalveluita, työnohjausta ja koulutus- sekä kurssitilaisuuksia. Parisuhdekeskus tuottaa hyvinvointia ja osaamista yksityishenkilöille, ihmissuhdealan ammattilaisille ja yhteisöille. Yrityksen toimialueena on Ylä-Pirkanmaa ja Tampereen seutu.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin liiketoimintasuunnitelman teoreettisena mallina Osterwalderin ja Pigneur'n Business Model Canvas -liiketoimintamallia. Business Model Canvas toimi työs- kentelyä ohjaavana työkaluna, jonka avulla muokattiin Parisuhdekeskuksen liiketoiminnan osa-alueita. Business Model Canvas on kehitetty yritysten ja organisaatioiden liiketoiminnan mallintamiseen. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnettiin yritystoimintaan ja parisuhdetutki- mukseen liittyvää ajantasaista kirjallisuutta ja tutkimustietoa.</p> <p>Opinnäytetyön avulla tuotettiin asiakaslähtöinen liiketoimintasisältö parisuhdekursseihin ja Parisuhdekeskuksen liiketoimintasuunnitelmaan. Opinnäytetyössä hyödynnettiin osallistavia kehittämismenetelmiä. Suunnittelu- ja kehittämispäivään kutsuttujen potentiaalien asiakkai- den (n=20) learning cafe- ja ideariihityöskentelyjen ryhmäkeskustelut taltioitiin ja analysoitiin asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Parisuhdekeskuksen liiketoimintasuunnitelma sai asiakas- lähtöisyydestä innovatiivisuutta ja uskottavuutta. Parisuhdekeskuksen liiketoimintasuunni- telma on edelleen muotoutuva ja kehittyvä. Yritystoiminta on käynnistettävissä suunnitelman pohjalta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liiketoimintasuunnitelma, liiketoimintamalli, yrityksen perustaminen, palvelumuotoilu, pa- risuhdekurssi, parisuhde, Business Model Canvas		
Muut tiedot Toimeksiantaja on pyytänyt liitteiden 1-5 ja lukujen 8-9 salassapitoa, sillä liiketoimintasuun- nitelma sisältää materiaalia, joka voidaan luokitella yrityssalaisuudeksi.		



Author  Raipela, Jouni	Type of publication Master's Thesis	Date 07.04.2014
	Pages 84	Language Finnish
		Permission for web publication ( x )
Title Developing a business plan for a Relationship Center		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) Jaatinen, Kari Nukari, Jussi Mäkelä, Tapio		
Assigned by Seksuaali-, Pari- ja Perheterapia Elli Raipela		
<p>The purpose of this thesis was to create an innovative business plan for a new enterprise called The Relationship Center. In this thesis the prospects of the new business were explored, the business idea was improved and the business activities were planned. In the writing process of this thesis, The Relationship Center was profiled to be a competence center for matters dealing with relationships and for therapy, counselling, education and courses. The Relationship Center aims to generate well-being and know-how for private citizens, professionals and communities. The targeted business area is Upper Pirkanmaa and the Tampere region.</p> <p>Osterwalder's and Pigneur's Business Model Canvas served as the theoretical background for the business plan in this thesis. The Business Model Canvas was developed to help businesses and organisations to model their business activities. The Business Model Canvas served as a guiding instrument with which the different elements of the business activities of The Relationship Center were modified. In addition, recent scientific research and literature on entrepreneurship and on relationships were used in this thesis.</p> <p>With the help of this thesis, customer-oriented business content was produced for the relationship courses and the business plan of The Relationship Center. Inclusive development strategies were utilised in this thesis. When planning and developing the idea, potential customers (n=20) were invited to a learning cafe and brainstorming session. Their small group discussions were recorded and analysed from a customer-oriented perspective. This customer-oriented perspective gave the business plan of The Relationship Center more innovativeness and credibility. The business plan continues to be modified and developed. Business activities can be launched according to the business plan.</p>		
Keywords business plan, business model, setting up a business, service design, relationship courses, relationship, Business Model Canvas		
Miscellaneous The client has asked for the concealment of appendices 1 to 5 and chapters 8 to 9 because these parts of the business plan contain material that can be classified as confidential business material.		

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	3
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET .....	5
3	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA .....	6
4	OPINNÄYTETYÖN AINEISTO JA MENETELMÄT .....	8
5	YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHTIA.....	10
	5.1 Asiakaslähtöisyys .....	11
	5.2 Liikeidea .....	12
	5.3 Liikeidean arviointi .....	14
6	PARISUHDEKESKUS LIIKEIDEANA.....	14
	6.1 Yrittäjäpariskunnan osaaminen ja kokemus .....	18
	6.2 Yritystoiminnan sijainti .....	18
7	BUSSINES MODEL CANVAS LIIKETOIMINNAN MALLINTAMISESSA ..	20
	7.1 Customer Segments – Asiakassegmentit .....	21
	7.2 Value Propositions – Arvolupaukset .....	22
	7.3 Channels – Markkinointi- / jakelukanavat .....	23
	7.4 Customer Relationships – Asiakassuhteet .....	25
	7.5 Revenue Streams – Ansaintamallin tulonlähteet .....	26
	7.6 Key Resources – Avainresurssit .....	28
	7.7 Key Activities – Avaintehtävät.....	28
	7.8 Key Partners – Avainkumppanit.....	29
	7.9 Cost Structure – Kustannusrakenne .....	29
8	PARISUHDEKURSSI LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISKOHTENA.....	30
9	PARISUHDEKESKUKSEN LIIKETOIMINTAMALLI .....	30
10	SWOT-ANALYYSI LIIKETOIMINTASUUNNITELMASTA .....	30
11	OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	31
12	POHDINTA .....	35

LÄHTEET .....	39
LIITTEET .....	44

## 1 JOHDANTO

Yrittäjien sanotaan olevan Suomen selkäranka. Yrittämiseen liittyy unelmia, haaveita, tavoitteita ja pitkäjänteistä työskentelyä edellä mainittujen asioiden eteen. Keskeistä yrittäjäksi ryhtymisessä on oma halu ja tahto. Aloittavan yrittäjän on hyvä analysoida omia vahvuuksiaan ja syitä yrittäjäksi ryhtymiselle. Yrittäjä tarvitsee tietoa esimerkiksi lainsäädännöstä, verotuksesta, kirjanpidosta, markkinoinnista ja rahoitusratkaisuksista, mutta ennen muuta tarvitaan toimiva liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma. (Yrityksen perustajan opas 2011, 6-7.)

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, joka pohjaa pariskunnan yhteiseen unelmaan perustaa ammatillisen osaamisen pohjalta yhteinen yritys. Yrityksen liiketoimintaa on puheen tasolla ideoitu jo vuosien ajan. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen tuottaa innovatiivinen liiketoimintasuunnitelma uudelle yritystoiminnalle, joka tarjoaa työtä yrittäjille sekä tarpeellisia terapia-, työnohjaus-, koulutus-, ja kurssipalveluja Tampereen seudun lisäksi maaseudulle ja Ylä-Pirkanmaan alueelle.

Yrityssuunnitelmana on perustaa parisuhdeasioihin ja parisuhdeosaamiseen panostava keskus. Opinnäytetyön avulla valmistuvasta liiketoimintasuunnitelmasta tavoitellaan toimivaa työkalua, mikä lisää yrittäjien liiketoimintaosaamista ja kehittää yritystoiminnan sisältöä. Yritystoiminta pohjaa yrittäjien ammatilliseen kokemukseen ja erikoisosaamiseen terapian, koulutuksen ja työnohjauksen osa-alueilla. Erityisenä osa-alueena ja kehittämistehtävänä tässä opinnäytetyössä on parisuhdekurssien ja parisuhdekoulutusten kehittäminen potentiaalien asiakkaiden näkemyksiä, ajatuksia ja ideoita hyödyntäen.

Keskeisenä asiakaskuntana Parisuhdekeskukselle ovat aikuiset parisuhteessa elävät henkilöt. Aikuisen yksi keskeinen pyrkimys elämässä on löytää itselleen kumppani, jonka kanssa muodostaa parisuhteen. Suomalaisista noin 95 prosenttia solmii elämänsä aikana parisuhteen. Ensisijaisen arvokkaana elämäntavoitteena nähdään onnellinen parisuhde ja perhe-elämä. (Kontula 2013, 20–21).

Perhebarometri 2013 mukaan noin 40 prosenttia suomenkielisistä ja noin 60 prosenttia ruotsinkielisistä on erittäin tyytyväisiä parisuhteeseensa. Parisuhde onni on tutkitusti kuitenkin haurasta, sillä onnellisissakin parisuhteissa lähes puolet naisista ja noin kolmasosa miehistä on harkinnut eroa. Lähes puolet suomalaisista parisuhteista päättyy eroon. (Kontula 2013, 217.)

Parisuhde perustuu yhä enemmän kahden itsenäisen aikuisen halulle kokea tunne-elämältään laadukasta yhdessäoloa. Parisuhteisiin sisältyy pyrkimystä päättää itsenäisesti intiimielämästä ja onnesta. Parisuhde nähdään nykyään korostetusti seksuaalisuhteena ja parisuhteen onnellisuus on yhä selvemmin kiinni parisuhteen tyydyttävästä seksuaalisuudesta. (Kontula 2009, 10-12.)

Väestöliiton Suomen Tietotoimistolle jakaman tiedotteen mukaan (15.12.2013) pienillä paikkakunnilla varsinkin lapsettomien ja varttuneempien pariskuntien on vaikeampi saada apua parisuhteen ongelmiin. Kunnalliset palvelut on usein rajattu koskemaan lapsiperheitä. (Helsingin Sanomat 2013; Maaseudun Tulevaisuus 2013.) Parisuhdeosaamisen ja -palveluiden markkinointi tästä uutisoinnin näkökulmasta Ylä-Pirkanmaan alueelle voisi siis olla kannattavaa.

Parisuhdekeskus on perustettavan yrityksen työnimi. Parisuhdekeskus tulee sijaitsemaan Tampereelta 55 kilometriä pohjoiseen, Juupajoella. Parisuhdekeskuksen yhteydessä ja sen yritystoimintaan sekä toiminimeen liittyvää terapiavastaanottoa toteutetaan sekä Juupajoella että Tampereella. Juupajoella sijaitsee vuonna 1904 rakennettu hirsitalo järven rannalla ja Tampereella vastaanottotila. Yrittäjät ovat hankkineet kyseiset tilat 2012–2013.

Opinnäytetyön keskeisenä runkona ja teoriataustana käytetään Osterwalderin ja Pigneur'n Business Model Canvas -liiketoimintamallia (2010), jonka kautta ja avulla mallinnetaan Parisuhdekeskuksen tulevaa liiketoiminnallista sisältöä. Business Model Canvas on strateginen työkalu, joka on varta vasten kehitetty yritysmaailman ja organisaatioiden liiketoiminnan mallintamiseen. Business Model Canvasin liiketoimintamallia voidaan hyödyntää niin uusien kuin vanhojenkin yritysten liiketoiminnan suunnitteluun, uudistamiseen tai muokkaamiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14-15.)

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on tuottaa toimiva ja innovatiivinen liiketoimintasuunnitelma Parisuhdekeskukselle. Liiketoimintasuunnitelman avulla analysoidaan liikeideaa ja liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi pureudutaan tarkemmin yritystoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen, asiakassegmentteihin, asiakkaille annettaviin arvolutpauksiin, asiakassuhteisiin, markkinointiin, avainresursseihin, avaintehtäviin, avainkumppaneihin, tulonlähteisiin ja kustannusrakenteeseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16-17.) Opinnäytetyön kautta tapahtuvan liiketoiminnan kehittämisen tarkoitus on tuottaa myös yhteistä yritystä perustavalle pariskunnalle osaamista ja tietoa yritystoiminnasta.

Opinnäytetyön tavoitteet:

1. Tuottaa toimiva liiketoimintasuunnitelma Parisuhdekeskukselle
2. Kehittää parisuhdekurssien liiketoimintasisältöä asiakaslähtöisesti
3. Kehittää Parisuhdekeskuksen liiketoiminnan avainsisältöjä
4. Kehittää yrittäjien liiketoimintaosaamista

Opinnäytetyön myötä valmistuvaa liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään uuden yritysmuodon perustamisen yhteydessä. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan kuitenkin tarvita myös tilanteissa, kun jo olemassa oleva yritys laajentaa toimintaansa. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan esimerkiksi mahdollista rahoitusta haettaessa. Tällöin liiketoimintasuunnitelma tarkastelee muun muassa sitä, mihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota tulevan liiketoiminnan laajentuessa. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi kaikki tekijät, jotka yrityksen on tehtävä, jotta se menestyy. (Hesso 2013, 10.)

Opinnäytetyön ohessa valmistuvan liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on osaltaan kuvata ja ilmentää myös tapaa, jolla projekti toteutettiin. Tulevaisuudessa muokkautuneen ja toimivaksi hioutuneen liiketoimintasuunnitelman avulla on mahdollista myydä tuote tarvittaessa potentiaalille sijoittajalle tai organisaation sisäisille sidosryhmille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 268.) Tarvit-



taessa Parisuhdekeskuksen liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään haettaessa yritykselle investointi- tai energia-avustusta ([www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)).

Tämän opinnäytetyön ja kehittämistyön avulla opinnäytetyöntekijä loi toteutuskelpoista liiketoimintasuunnitelmaa hyödyntäen ajankohtaista tietoa ja teoriataustaa yritystoiminnasta ja parisuhdetutkimuksista. Liiketoiminnan sisältö ja liiketoiminnan mahdollisuudet tulivat näin tarkemmin analysoitaviksi. Liiketoiminnan suunnitellut sisällöt ovat terapiapalveluita, koulutustoimintaa, työnohjausta ja parisuhdekursseja sekä muita mahdollisia yksittäisiä tulonlähteitä. Liiketoimintasuunnitelmassa jäsenellään eri toimintoja ja niiden merkitystä yritystoiminnalle.

Yrittäjillä ei ole aiempaa kokemusta parisuhdekurssien järjestämisestä, kun taas muut suunnitellut liiketoimintasisällöt ovat ammatillisesti hyvinkin tuttuja. Tästä syystä parisuhdekurssin tarkempi tarkastelu yhtenä liiketoiminnan osa-alueena valittiin keskeiseksi kehittämiskohteeksi tässä opinnäytetyössä.

### **3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA**

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautui ajantasaiseen yrityskirjallisuuteen, alan julkaisuihin ja tutkimuksiin sekä parisuhdetutkimuksiin. Liiketoimintasuunnitelman osalta tietoperusta pohjautui myös teoreettiseen ja käsitteelliseen tarkasteluun. Lisäksi opinnäytetyön tekijä ja hänen puolisonsa ovat psykoterapian ammattilaisia, joille on kertynyt sekä teoreettista että käytännön tietoa parisuhdeosaamisesta vuosikymmenten ajalta.

Liiketoimintasuunnitelmassa hyödynnettiin Osterwalderin ja Pigneur'n Business Model Generation -kirjaa (2010), joka on pitkäaikaisen ja laajan kehitystyön tulos. Kehitystyöhön ja kirjan sisällön kehittämiseen on osallistunut 45 maan edustajia ja 470 asiantuntijaa. Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman pohjana käytettiin Osterwalderin ja Pigneur'n Business Model Canvas -mallia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 2, 44.)

Business Model Canvas on visuaalinen menetelmä ja työkalu liiketoiminnan mallintamiseen. Business Model Canvas -mallin avulla liiketoimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan kuvata vaivattomasti ja kompaktisti. Business Model Canvasia ja siihen liittyviä käsitteitä sekä yhdeksää eri liiketoiminnan osaluuetta käsitellään luvussa 7. (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

Opinnäytetyöhön valitut yritystoimintaa käsittelevät teokset ja -oppikirjat sisältävät liiketoimintasuunnitelmaan ja liiketoimintamalleihin liittyvää käsitteistöä ja alakohtaista tuoretta tietoa. Tuoretta yrityskirjallisuutta on tarjolla laajalti. Opinnäytetyössä selvitettiin liiketoimintasuunnitelmaan liittyen myös yritystoiminnan aloittamiseen liittyvää käsitteistöä, kuten liikeideaa, asiakaslähtöisyyttä sekä toiminnan ja sisällön tuotteistamista. Lisäksi tietoperustaksi hyödynnettiin yritystoimintaa sivuavia väitöskirjoja (Heimonen 2013, Hägg 2011, Jäppinen 2011 ja Rahikka 2013).

Opinnäytetyössä hyödynnettiin myös yrityksen perustamiseen kohdennettuja internet-palveluja ja -sivustoja, kuten Suomen Yrittäjien-, ELY-keskuksen-, Yritys-Suomi-, uusyrityskeskusten-, Tilastokeskuksen- ja Tekesin-sivustoja.

Kirjallisuuden, parisuhdetutkimusten ja aihetta sivuavien väitöskirjojen (Flinck 2006, Hautanen 2010, Karttunen, 2010, Kiiski 2011, Maksimainen 2010, Malinen 2011, Mikkonen 2009, Rautiainen 2010 ja Salo 2011), tieteellisten artikkelien (Carr 2014 ja Määttä & Uusiautti 2012 sekä Gottman 2002), perhebarometritutkimusten (Väestöliitto, Kontula 2009 ja 2013) sekä opinnäytetyöntekijän ja tämän puolison parisuhdetietämyksen avulla vahvistettiin liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja tietoperustaa. Parisuhdetutkimus ja -tieto sekä muu alan lähdeaineisto suuntasi osaltaan yritystoiminnan strategisia valintoja ja kehitti liikeideaa sekä toi liiketoimintasuunnitelmaan sisällöllistä uskottavuutta.

## 4 OPINNÄYTETYÖN AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä liikeideaa ja suunniteltua liiketoimintamallia testattiin ja muokattiin Business Model Canvas -työkalun avulla toimivaksi liiketoimintasuunnitelmaksi (Osterwalder & Pigneur 2010, 2, 44). Liiketoimintasuunnitelman liiketoiminnalliset sisällöt muotoutuivat jatkuvassa prosessoinnissa osaltaan opinnäytetyöntekijän ja tämän puolison lähes 30 -vuotisen psykiatrisen ammatillisen kokemuksen ja ammatillisen kouluttautumisen sekä tiedon pohjalta. Lisäksi opinnäytetyön prosessissa hyödynnettiin tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jolloin menetelmäosa-alueita oli käytössä sekä tutkimus- että kehittämismenetelmistä (Rantanen & Toikko 2009a, 4).

Opinnäytetyön yksi keskeinen tutkimuksellinen kehittämiskohde oli parisuhdekurssi ja sen sisällön mallintaminen Business Modell Canvas -työkalun avulla asiakaslähtöisesti liiketoimintasuunnitelman uskottavuutta lisäämään. Asiakaslähtöisyyden ideana on tuottaa sellaisia palveluja, joita asiakas haluaa ostaa ja joita asiakas kokee tarvitsevänsä. Asiakasymmärrystä liiketoimintasuunnitelman tueksi pyrittiin kasvattamaan marraskuussa 2013 ja tammikuussa 2014 järjestettyjen ideointi- ja kehittämispäivien sisältöjen ja kertyneiden aineistojen pohjalta (liite 1 ja liite 2). (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18-27.)

Yritystoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisestä näkökulmasta oli kehittämistyön yksi keskeinen linjaus. Ensimmäinen tilaisuus yritystoiminnan kehittämiseksi järjestettiin marraskuussa 2013, jolloin kerättiin ideariihi-tyyppisellä menetelmällä 14 henkilön joukolta ajatuksia Juupajoen tilojen hyödyntämisestä, tapahtumaideoita ja ehdotuksia yritysneimeksi (liite1) (Koppa 2014).

Ideariihityöskentelyyn marraskuussa 2013 osallistui järjestäjille tuttuja ja vieraampia henkilöitä. Juupajoella järjestetyssä tilaisuudessa ideointi synnytti keskustelua, jota kirjattiin järjestäjien toimesta ylös. Osa ideoista päätyi keskustelijoiden toimesta liimalapuille, joita oli jaettu jokaiselle osallistujalle. Ohjeistuksesta huolehti opinnäytetyön tekijä. Tarkoitus oli tuottaa spontaanisti mahdollisimman paljon ideoita, jotka pisteytettiin osallistujien kesken ja arvioi-

tiin järjestelmällisesti myöhemmin. Ideariihi oli tapa tuottaa luovasti ja innostavasti lyhyessä ajassa mahdollisimman kritiikittömästi ideoita. (Koppa 2014.)

Marraskuun 2013 työskentelyä ja tuloksia on kuvattu erillisessä liitteessä (liite 1). Osa syntyneistä ajatuksista ja ideoista jäi elämään ja niitä hyödynnettiin ja jatkojalostettiin seuraavalla suunnittelu- ja kehittämispäivällä, joka toteutettiin Juupajoella tammikuussa 2014.

Aineisto parisuhdekurssin sisällön kehittämiseksi ja mallintamiseksi kerättiin Juupajoella tammikuussa 2014 osallistavalla ja toiminnallisella menetelmällä learning cafe -työskentelymenetelmää hyödyntäen. Kohderyhmänä aineiston keruussa olivat potentiaalit asiakkaat eli kymmenestä pariskunnasta koostuva joukko (n=20) henkilöitä. Osallistujien näkemyksiä parisuhdekurssista kerättiin siis erillisellä suunnittelu- ja kehittämispäivällä, jota on kuvattu erillisissä liitteissä (liite 2 ja liite 3). Aineistoksi kertyi pienryhmissä tuotettua kirjallista ja äänitettyä ryhmäkeskustelua yhteensä noin viisi tuntia.

Suunnittelu- ja kehittämispäivänä nauhoitettuja ryhmäkeskusteluja learning cafe -työskentelystä voidaan pitää laadullisena aineistona. Aineiston analysointi toteutettiin sisällönanalyysin avulla. Ryhmäkeskustelujen soveltuvien osien litteroitua tekstiä analysoitiin ja pyrittiin muodostamaan tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Tämän aineiston pohjalta havainnoitiin keskusteluissa esiintyneitä yksittäisiä sisältöjä, joita yhdistettiin laajempiin asiakokonaisuuksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 22-23.) Sisällönanalyysi sopi hyvin työhön, josta on verrattain vähän tietoa tai jos aikaisempi tieto on hajanaista (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 135).

Suunnittelu- ja kehittämispäivää (liite 3) toteutettaessa hyödynnettiin luovasti muokattua learning Cafe -menetelmää. Learning Cafe -menetelmän ajatuksena oli ryhmässä yhdessä keskustellen ja ideoiden tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ja uusia näkökulmia liittyen kysymyksenasetteluun ja annettuun aiheeseen. Tilanteesta ja tunnelmasta pyrittiin samaan vapautunut ja kritiikittömä. (Kupias 2007, 93–94.)

Lähtökohtana oli, että suurempi ryhmä (n=20) jaettiin kolmeen 6-7 henkilön pöytäkuntaan ja pöydissä käsiteltiin annettua teemaa noin 20-30 minuutin ajan. Prosessissa pöytäkunnat vaihtoivat ajan täytyttyä paikkaa pöydästä toiseen ja ryhmä pohti edellisen ryhmän paperille tuottamia aiheeseen liittyviä ideoita ja jalosti niitä lisää. Menetelmässä oli oleellista vilkkaan keskustelun synnyttäminen, näkemysten selittäminen ja yhteisen tuotoksen saaminen paperille. (Peltola 2010, 18; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 68-69.) Ryhmiä kesken tapahtui myös niin sanottua ristiin arviointia, kun ryhmien tuotokset joutuivat aina uuden tarkastelun ja arvioinnin kohteeksi ryhmien vaihtaessa paikkaa. Ryhmäkeskustelut ja purkukeskustelut äänitettiin syvällisemmän aineiston saamiseksi.

Induktiivisesti toteutettua sisällönanalyysia voidaan karkeasti kuvata työskentelyksi, jossa edetään logiikalla yksittäisestä yleiseen. Aineiston litteroinnin eli aukikirjoittamisen jälkeen aineisto pelkistettiin poimimalla käydyistä ryhmäkeskusteluista olennaiset ilmaukset ja tieto sekä karsimalla epäolennainen tieto pois. Alkuperäisiä ilmauksia muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Aineisto ryhmiteltiin osittain etukäteen mietittyjen teemojen alle ja edellisessä vaiheessa etsityt ilmaukset jaoteltiin etsien ilmaisuista eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia ja alaluokista yläluokkia. Analysoinnissa edettiin alkuperäistiedon pohjalta kohti johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–112.)

## 5 YRITYSTOIMINNAN LÄHTÖKOHTIA

Merkittävimmät tekijät menestyvän yrityksen perustamisen lähtökohtina ovat vahva kiinnostus ja tietoinen valinta yrittäjyyttä kohtaan. Yrittäjyys kumpuaa itsestä. Liikkeelle lähteminen, into, päätösten tekeminen ja kokemus pelkojen voittamisesta vievät eteenpäin ja liikeidea kirkastuu tekemisen kautta. (Leppänen 2013, 8, 43-45.)

Lisäksi tarvitaan ammattitaitoa, kouluttautumista yrittäjyyteen, hyväksi kehitettyä liikeidea, kilpailukykyisyyttä omalla toimialalla, suunnitelmallisuutta sekä

rahoitus- ja talousosaamista. Aloittelevan yrittäjän tulisi arvioida omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Hyödyllisiä ominaisuuksia ovat muun muassa riskinoton ja epävarmuuden sietokyky, omien heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen, innovaatiokyky, hyvät organisaatio- taidot, vastuunottokyky, kyky työskennellä yksin, kyky yhteistyösuhteiden solmimiseen, tarvittava joustavuus ja kyky omaksua sekä soveltaa uutta. (Yrityksen perustajan opas 2011, 6-7.)

## 5.1 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys tulisi olla tärkein lähtökohta liiketoimintamallin suunnittelussa. Kun asiakslähtöisyys näkyy yrityksen toiminnassa, valinnoissa, markkinoinnissa, asiakassuhteiden hoitamisessa, ansaintamallin tulonlähteissä ja arvoissa, niin se luo mahdollisuuksia saada koko liiketoimintamalli näyttämään siltä, kuin se olisi luotu asiakkaan näkökulmasta. Näkökulma siis muuttuu yrityksen näkökulmasta asiakslähtöisemmäksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 128-129.)

Yritys- ja organisaatiokeskeisessä liiketoimintamallissa oleellisia näkökulmia ovat:

- Mitä ja miten asiakkaalle myydään?
- Miten asiakkaat tavoitetaan tehokkaasti?
- Minkälaisiin asiakassuhteisiin tulisi pyrkiä?
- Miten voimme ansaita rahaa asiakkailtamme?

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa oleellisia näkökulmia ovat:

- Millaisia tarpeita asiakkaamme haluavat tyydyttää ja miten autamme heitä tarpeiden tyydytyksessä?
- Miten asiakkaamme haluavat tulla tavoitetuiksi?
- Kuinka yrityksemme sopii heidän arvomaailmaansa ja elämäntapaansa?
- Millaisia asiakassuhteita asiakkaat odottavat ja millaisiin suhteisiin he ovat valmiita?
- Millaisesta lisäarvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan?

(Osterwalder & Pigneur 2010, 128-129.)

Asiakaslähtöisten arvojen näkyväksi tekeminen ja niiden mukaan toimiminen voivat merkittävästi parantaa asiakaslähtöistä yritysimagea, uskottavuutta ja luottamusta yritystä kohtaan. Arvojen tulee näkyä kaikessa yritystoiminnassa ja yrityksen joka tasolla. Yrityksen arvot, joilla tavoitteeseen pyritään, voivat parantaa yrityksen yhteishenkeä, mutta ne ovat usein myös asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien tarkkailun alla. (Hesso 2013, 28-29.)

Asiakkaan kanssa yhdessä kehitettävä liiketoiminta on tehokkain tapa tuottaa palveluita, joilla on kysyntää. Asiakkaat voivat opettaa yrittäjälle, miten tämä voi olla heille avuksi. (Leppänen 2013, 8,119.) Palvelumuotoilun keinot tarjoavat välineitä, joilla tulevia asiakaslähtöisiä tarpeita ja vielä piileviä palvelutarpeita tunnistetaan ja kehitetään uudennaisiksi innovatiivisiksi käyttäjälähtöisiksi palveluiksi. Pyrkimyksenä on tunnistaa erityisesti myös asiakkaiden eikielellisesti ilmaisemia tarpeita. Palvelumuotoilun luovassa ja innovatiivisessa prosessissa voidaan esimerkiksi visuaalisin menetelmin ja tiimityönä kehittää uudennaisia asiakaslähtöisiä palvelukonsepteja. (Jäppinen 2011, 9, 98-99.)

## 5.2 Liikeidea

Hyvä liikeidea pohjaa usein toimivaan ideaan ja omaan osaamiseen. Hyvä liikeidea on usein sellainen, joka poikkeaa ja erottuu sopivassa määrin kilpailijoista. Asiakassegmentin erilaisuus, omaperäinen tuote- tai palveluidea, yritysimage ja omintakeinen toteuttamistapa ovat keinoja erottua muista kilpailijoista. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen & Välke 2007, 27-29.)

Hyvä liikeidea on usein pitkän kehittelyn tulos ja vaatii ammattitaitoa, alan tuntemusta, havainto- ja muutoskykyä sekä halua jalostaa omaa ideaa edelleen. Hyvä liikeidea kuvaa asiakkaan ongelmaa tai tarvetta ja kertoo yrityksen tarjoaman ratkaisun tähän tarpeeseen. Lisäksi tulee kuvata se, miten ratkaisulla ansaitaan rahaa. Menestyvä liikeidea pohjaa keskeisesti visioon tyytyväisestä asiakkaasta. Parhaimmillaan asiakas on tyytyväinen useampaan palveluntarjoajan osa-alueeseen, kuten hintaan, laatuun, uuteen tuotteeseen, parempaan palveluun, toimintavarmuuteen, palvelun saatavuuteen tai kokonaisuuteen.

Hyvä liikeidea voi pohjautua myös esimerkilliseen markkinointiin, jossa huomioidaan asiakassegmentin käyttäytymisen tuntemusta paremmin kuin kilpailijat tekevät. (Yrityksen perustajan opas 2011, 8.)

Toisaalta Puustisen (2006, 39-41) mukaan liikeidean ei välttämättä tarvitse olla erinomainen – riittää, että se toimii. Palvelun tai idean voi kopioida ja edelleen jalostaa, kunhan toimii hyvän maun rajoissa. Hyvä liikeidea on usein myös yksinkertainen. Joskus myös riittää se, että uusi yrittäjä tulee mukaan palvelutarjontaan, joka voi jo sinänsä piristää markkinoita tai tuo palvelun vaikkapa lähemmäksi. Liikeidean tulee vastata kysymykseen: miten yritykseni menestyy? Tavanomainenkin palvelu tai tuote voi menestyä mainiosti, jos kysyntää on enemmän kuin tarjontaa.

Raatikaisen (2011, 38) mukaan yritystoiminta syntyy yritysideaista, joka myönteisen prosessin kautta jalostuu liikeideaksi. Liiketoimintasuunnitelma on puolestaan liikeidean analysointia varten kehitetty työkalu. Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen työkalu myös silloin, kun liiketoimintaa suunnitellaan laajennettavaksi.

Liikeidealla on keskeinen merkitys yrityksen menestymiseen. Liikeidea määrittelee sitä, miten yrityksestä muodostuu elinvoimainen toimija markkinoille. Liikeidea ohjaa parhaimmillaan myös yrityksen toiminnan suunnittelua ja toimintaa. Toisaalta, vaikka yrittäjän omasta mielestä idea olisi kuinka innostava tahansa siihen kannattaa suhteuttaa myös kriittisiä näkökulmia ja realismia. Ovatko suunnitellut palvelut todella sopivia asiakkaille? Kuinka pärjää kilpailussa muiden palvelun tuottajien kanssa? Liikeideaa tulisi testata jo ennen yrityksen perustamista mahdollisimman kattavasti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19-22.)

Yrittäjän tulisi malttaa kehittää liikeideaansa riittävän pitkälle. Liikeidea on valmis, kun se on niin konkreettinen, että se saadaan markkinoille kohtuujassaan ja sen riskit ovat ennakoitavissa. Kyse on tällöin tietoisten ja hallittujen riskien ottamisesta. (Yrityksen perustajan opas 2011, 8-10.)



### 5.3 Liikeidean arviointi

Oma näkemys omasta liikeideasta saattaa helposti olla liian myönteinen, koska asiaa katsotaan liian läheltä. Liikeidean huolellinen arviointi vähentää riskejä ja lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Arvioinnissa tulee huomioida sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Yrityksen sisäiset tekijät liittyvät (1) tuotantoon, kuten kustannuksiin, tekniikkaan, henkilöstöön, tiloihin ja välineistöön. Lisäksi merkitystä on (2) kehitystoimilla, kuten muun muassa riittävillä resursseilla, kehittämiskustannuksilla, tutkimuksella ja idean suojaamistarpeella. Sisäisenä tekijänä tulee arvioida myös (3) myyntiä ja siihen liittyen myyntikatetta, markkinointia ja sen rahoitusta sekä tarvittavaa henkilökuntaa ja huoltopalveluita. (Yrityksen perustajan opas 2011, 9.)

Ulkopuolisista tekijöistä keskeistä on huomioida liikeideaa arvioitaessa markkinoita, kilpailijoita ja kysyntää. Palvelun tai tuotteen tarpeellisuus ja hyödyllisyys asiakkaille sekä sen yhteiskunnallinen merkitys ovat yksi osa-alue. Lisäksi palvelun tai tuotteen uutuusarvo, kilpailukyky, laatu, hinta, kilpailutilanne, kohderyhmä, kysynnän pysyvyys, asiakastottumukset, markkinointikeinot ja markkinoiden laajuus auttavat arvioimaan oman liikeidean toimivuutta. Hyvin suunniteltu on puoliksi perustettu. (Yrityksen perustajan opas 2011, 9-10.)

## 6 PARISUHDEKESKUS LIIKEIDEANA

Parisuhdekeskus perustetaan tilanteeseen, jossa toinen puolisoista on toiminut kokopäivätoimisena yrittäjänä vuodesta 2012. Yritysnimenä tällä hetkellä on Seksuaali-, Pari-, ja Perheterapia Elli Raipela. Yritystoiminta on alkanut Turussa osa-aikaisesti vuonna 2004 ja vuonna 2012 hankittiin oma vastaanottotila Tampereelta. Juupajoelta 2013 hankittu talo on tarkoitus ottaa laajenevan yritystoiminnan käyttöön vuonna 2014 asteittain. Yritystoimintaa tulevalla Parisuhdekeskuksen nimellä toimivalla yrityksellä on vuonna 2014 Turussa, Tampereella ja Juupajoella, joista Turussa toimivaa terapiavastaanottoa on tarkoitus asteittain ajaa alas ja samalla lisätä yritystoimintaa Juupajoella ja Tampereella. Parisuhdekeskus on siis yritysnimi Juupajoella ja Tampereella.

Opinnäytetyön tekijä on tehnyt perhe- ja pariterapiaa sekä työnohjausta tähän asti vain kunnallisen työnantajan palveluksessa. Vuoden 2014 aikana tarkoitus on, että molemmat työskentelevät saman toiminimen alla – yhteisessä yrityksessä. Tuotettavia palveluita yhdessä ja erikseen ovat terapia- ja vastaanottotoiminta, työnohjaus ja koulutus- sekä kurssitoiminta. Kertyneen ammattitaidon hyödyntäminen yrittäjyyden kautta on aloittelevan yrittäjän yrittäjäminäille tärkeää (Hägg 2011, 184).

Tulevaisuuden visiona on, että toiminta pyörii viiden vuoden päästä niin, että yritysnimen alla työskentelee myös muita terapeutteja. Vastaanottotoiminnan lisäksi parisuhdekursseja toteutetaan tällöin säännöllisinä nonstop-toteutuksina ja mahdollisimman valmiilla kurssisisällöllä. Alkuvaiheessa pääpaino on vastaanottotoiminnassa ja vähemmän parisuhdekursseilla. Koulutus- ja kurssitoiminnalla markkinoidaan yrittäjien osaamista ja Parisuhdekeskusta. Asteittain kurssi- ja koulutustoimintaa lisätään.

Parisuhdekeskus nimellä kulkeva liikeidea on lähtöisin yrittäjäksi aikovien puolisojen erikoisosaamisesta ja halusta tuotteistaa oma osaaminen yhteisen yrityksen käyttöön. Yritystoimintaa on suunniteltu muutamien vuosien ajan. Alustavana suunnitelmana on perustaa yhteinen yritys toiminimen alle ja tarkastaa yritysmuodon toimivuutta myöhemmin, kun toiminnasta on saatu kokemusta ja on aika laajentaa yhteistyötä muiden osaajien kanssa.



KUVA 1. Kiinteistö Juupajoella

Juupajoelle sijoittumisen tarkoitus on monipuolistaa yritystoimintaa – sen mielekkyyttä ja luoda yksi tukipilari lisää yritystoimintaa ja työntekoa rikastamaan. Juupajoella sijaitsevassa Parisuhdekeskuksessa on suunnitelmassa toteuttaa:

- kurssitoimintaa, kuten parisuhdekurssit
- ammatillisia koulutustapahtumia ja yleisötapahtumia, kuten parisuhteen, seksuaalisuuteen, vanhemmuuteen ja lasten kasvatuskysymyksiin liittyen
- vastaanottotoimintaa terapia-asiakkaille
- työnohjaustoimintaa
- muita ammatillisia- ja yleisötapahtumia markkinoinnin edistämiseksi



#### Juupajoki – Parisuhdekeskus

- Rakennusvuosi 1904
- Pohjapinta-ala 420 neliötä
- Tampereelle 45 min junalla tai autolla
- Orivesi 15 km, Mänttä 37 km, Ruovesi 31 km, Jämsä 57 km
- Talo järven rannalla, 300 metriä kunnan keskustasta

Yritystoimintaan tilat ovat hyödynnettävissä seuraavasti:

- Terapia- ja vastaanottotila
- Koulutus- ja kurssitila
- Majoitustiloja
- Erillisiä yksittäisiä tapahtumia

KUVA 2. Juupajoki – innovatiivisia näkymiä

Parisuhdekeskuksen toiminimen alla tarjotaan terapiapalveluja yksityisille maksaville asiakkaille tulevaisuudessa kahdella paikkakunnalla. Vastaanottotila on jo olemassa Tampereella. Juupajoelle vastaanottotila saneerataan omalla sisäänkäynnillä erilliseen huoneeseen.

Terapiavastaanottotiloissa Juupajoella ja Tampereella tarjotaan seuraavia palveluja:

- Pariterapiavastaanotto. Pariterapiaan pariskunta tulee yleensä yhdessä, mutta parisuhdeasioita voi tulla selvittämään myös yksin
- Perheterapiavastaanotto. Perheterapiaa voidaan toteuttaa joko osalle perheenjäseniä tai koko perheelle
- Seksuaaliterapia ja -neuvonta sekä miehille että naisille, yksilöille ja pariskunnille
- Työnohjaus, ammatillista työnohjausta yksilöille ja ryhmille
- Kasvatustukea vanhemmille lasten ja nuorten kasvatuskysymyksiin

## 6.1 Yrittäjäpariskunnan osaaminen ja kokemus

Kiinnostus yhteisen yrityksen perustamiseen pohjaa pariskunnan, kahden terapeutin ja psykiatrian erikoissairaanhoidossa vuosia työskennelleen osaajan haluun perustaa parisuhdeasioihin erikoistunut osaamiskeskus Pirkanmaalle. Tulevan yrityksen vahva ammatillinen osaaminen on peräisin vuosikymmenten aikana tapahtuneesta ammatillisesta kouluttautumisesta ja työkokemuksesta erilaisilta erikoisaloilta psykiatriassa ja erikoissairaanhoidossa.

Yrittäjistä Elli Raipela on koulutukseltaan psykiatrinen sairaanhoitaja, psykoterapeutti, vaativan erityistason perheterapeutti, erityistason seksuaaliterapeutti, EMDR-terapeutti ja työnohjaaja. Jouni Raipela on koulutukseltaan sairaanhoitaja (AMK), psykoterapeutti, erityistason perheterapeutti ja työnohjaaja / prosessikonsultti.

Yrittäjistä Elli Raipelalla on laajempi käytännön kokemus yrittäjyydestä ja yksityisistä asiakkuuksista sekä terapiatyöstä. Molemmat yrittäjistä ovat kokeneita psykoterapia-alan ammattilaisia ja asiantuntijoita. Yrittäjillä on pitkäaikainen kokemus myös sijaisvanhemmuudesta ja vankka ammatillinen koulutus ja kokemus traumatisoituneista lapsista. Oman ammatillisen osaamisen näkyväksi tekeminen on tutkitusti merkittävä tekijä yrittäjäidentiteetin rakentumisessa (Hägg 2011, 183-184).

## 6.2 Yritystoiminnan sijainti

Parisuhdekeskus perustetaan pariskunnan yhdessä omistamaan Juupajoella sijaitsevaan 420 neliön vanhaan vuonna 1904 rakennettuun hirsirakennukseen. Rakennus sijaitsee Juupajoen kunnan keskustan välittömässä läheisyydessä järven rannalla. Juupajoella keskitytään terapia-, koulutus- ja kurssitoimintaan. Tampereen Kalevassa sijaitsevassa vastaanottotilassa on tarkoitus toteuttaa pelkästään yksityisten asiakkaiden vastaanottotoimintaa eli terapiapalveluita ja työnohjausta Parisuhdekeskus-nimen alla.



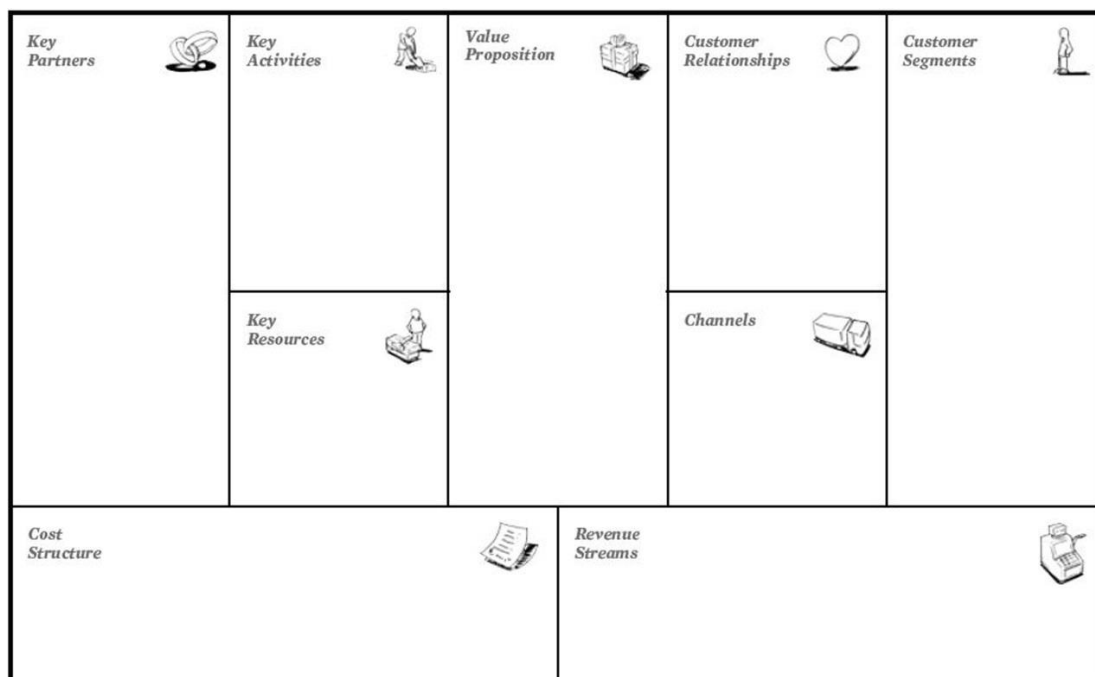
KUVA 3. Juupajoen sijainti Pirkanmaalla

Juupajoen sijainti koulutus- ja kurssitoiminnan näkökulmasta on mahdollinen Tamperelaisille ja Pirkanmaan lähikuntien asiakkaille, varsinkin jos kohderyhmä muodostetaan kulloinkin optimaalisella tavalla. Yhteydet ja kurssi- ja koulutustoiminnan saavutettavuus Tampereen suunnalta ovat hyvät sekä junalla että autolla (45 min).

Parisuhdekeskus on nimenä lähtökohta perustettavalle ja laajenevalle yritykselle. Yritys katsoo nimen kautta tulevaan ja profiloituu ammatilliseksi alan osaamiskeskukseksi sekä palveluntarjoajaksi lähialueen sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Profiloituminen osaamiskeskukseksi voi lähtökohtaisesti vähentää etäiseen sijaintiin kasvu-keskuksista liittyvää mahdollista negatiivista mielikuvaa ja asiakasvirtojen ohjautumista.

## 7 BUSSINES MODEL CANVAS LIIKETOIMINNAN MALLINTAMISESSA

Julkaisun keskeistä sisältöä on liiketoimintamalli Business Model Canvas (KUVIO 1).



KUVIO 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44).

Business Model Canvasin avulla mallinnetaan, havainnollistetaan ja arvioidaan yhdeksän eri osa-alueen kautta liiketoimintaa. Osa-alueita ovat (1) Customer segments – Asiakassegmentit, (2) Value propositions – Arvolupaukset, (3) Channels – Markkinointikanavat, (4) Customer relationships – Asiakassuhteet, (5) Revenue streams – Ansaintamallin tulonlähteet, (6) Key resources – Avainresurssit, (7) Key activities – Avaintehtävät, (8) Key partners – Avainkumppanit, (9) Cost structure – Kustannusrakenne. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16-17.)

Yhdeksän osa-alueen avulla voidaan tarkastella neljää keskeisintä liiketoimintamallin sisältöä, joita ovat: 1) asiakkaat, 2) tarjonta, 3) rakenteet ja 4) taloudellinen kestävyys. Liiketoimintamalli siis parhaimmillaan luo näiden neljän sisällön kautta loogisen yhtälön, jonka avulla yritys toimii elinvoimaisena ja tuot-

taa taloudellista voittoa eli samalla luo, jakaa ja ottaa haltuunsa arvoa. Business Model Canvasin visuaalinen yhden sivun liiketoimintamallin mallintamistyökalu on kehikko, joka kuvaa myös yhdeksän liiketoimintaosa-alueen vuorovaikutteista suhdetta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 12, 15.)

## 7.1 Customer Segments – Asiakassegmentit

Asiakassegmenteillä kuvataan niitä ryhmiä ja henkilöitä, joita yritys ja palvelun tuottaja haluaa asiakkaikseen tavoitella. Oleellista on tiedostaa ja analysoida minkälaisille kohderyhmille pyritään tuottamaan arvoa ja mitkä ovat kaikkein tärkeimpiä kohderyhmiä. Yrityksen on tehtävä tietoinen päätös siitä, ketkä ovat keskeistä asiakaskohdejoukkoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Osterwalderin ja Pigneur'n (2010, 20) mukaan asiakkaat kannattaa yrityksen näkökulmasta jakaa ja analysoida eri segmentteihin kuuluviksi silloin kun:

- Heidän tarpeet eroavat toisistaan ja tarvitaan erityislaatuista tarjontaa
- Heidät saavutetaan erilaisten markkinointikanavien kautta
- Asiakkuudet edellyttävät erilaista yhteistyösuhdetta
- Asiakkuuksissa on olennaisia eroavaisuuksia
- Heillä on halu maksaa erilaisesta ja erityisestä tarjonnasta

Asiakassegmentoinnissa oleellista on analysoida, kuka kuuluu kenenkin kanssa samaan ryhmään ja miten ryhmittelyn rajat syntyvät. Pyrkimys on ryhmitellä potentiaalit asiakkaat niin, että syntyy rationaalisen työskentelyn mahdollisuus. Asiakkaat voivat olla erilaisia yhdellä tai useammalla tavalla. Eroavaisuuksia saattaa syntyä esimerkiksi mielihalujen, sosiaalisten ja taloudellisten voimavarojen, maantieteellisen sijainnin, asenteiden ja kulutustottumusten pohjalta. Mitä tahansa muuttujaa voidaan käyttää segmentointiin. Segmentointi synnyttää mahdollisuuden luoda asiakkuusstrategia. (Saarelainen 2013, 52-53.)

Segmentointiprosessi voidaan käynnistää yrityksen markkina-alueen kysynnän ja ostokäyttäytymisen selvittelyllä. Tällöin selvitetään markkinoiden kokoa



ja rakenteellista erilaisuutta, kuten esimerkiksi perhekokoa, alueellisia eroja ja tulotasoa. Seuraavaksi pyritään selvittämään yritystoimintaa koskevat tyypilliset ostokäyttäytymisen piirteet eli mallinnetaan tyypillisiä ostotapahtumia. Segmentointikriteerit ja markkinoinnin kannalta oleellisten kohderyhmien muodostaminen tulee tehdä niin, että ne eroavat toisistaan, jolloin erilaiset markkinointitavat tulee huomioiduksi. (Hesso 2013, 88-89.)

Liiketoimintamallit, jotka keskittyvät massamarkkinoille, eivät juuri erottele erilaisia asiakassegmenttejä. Kapea-alaiseen markkinarakoon liittyville asiakkaille markkinointi taas suunnataan räätälöitynä, jolloin kohderyhmänä on tietty, tietyiltä ominaisuuksilta erilaistunut joukko. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Sjöholmin (2010, 134-135) mukaan yritys voi eritellä ja ryhmitellä jo olemassa olevia asiakkaita eri kriteerien pohjalta. Tällöin samantyyppiset asiakastapaukset ryhmitellään omiksi asiakassegmenteiksi, jolloin muodostuville ryhmille voidaan suunnata entistäkin parempia ja kilpailukykyisempiä palveluita. Asiakastapausten perusjäsenitys voidaan tehdä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Kunkin asiakastarpeen yleinen määrittely
- Asiakassegmenttien erityistarpeiden määrittely
- Asiakassegmenttien lisätarpeiden määrittely
- Markkina-aluekohtaisten tarpeiden määrittely
- Ympäristötekijöihin ja -arvostuksiin liittyvä määrittely
- Pehmeisiin arvoihin liittyvä määrittely

## 7.2 Value Propositions – Arvolupaukset

Arvolupaukset ovat niitä osatekijöitä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen ongelman ratkaisuksi ja lisäarvona asiakkailleen. Arvolupaus täyttää asiakkaan tarpeet. Arvolupaukset ilmentävät syyn sille, miksi asiakas valitsee juuri kyseisen palvelun ja miksi asiakkuudet vaihtuvat yrityksestä toiseen. Arvolupaukset ovat siis kilpailutekijöitä ja erilaistavat tarjontaa niin, että jokin lisäarvo voi olla

täysin uutta markkinoilla ja näin ollen täydentää palvelutarjontaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Osterwalderin ja Pigneur'n mukaan (2010, 23-25) arvolupaukset voivat olla määrällisiä, kuten esimerkiksi hinta ja palvelun nopeus tai ne voivat olla laadullisia, kuten suunnitelmallisuuteen tai asiakaskokemukseen liittyviä. Palvelut voi erottaa toisistaan muun muassa tarkastelemalla sen uutuutta, toimintakykyä, yksilöllisyyttä, muotoilua, brändiä, hintaa, käytettävyyttä ja saavutettavuutta. Oleellista on tietää millaista tuotetta, palvelua ja arvolupausta tarjotaan ja pyritään tyydyttämään kunkin asiakasryhmän kohdalla. Kysymyksiä, joihin yrityksen tulisi etsiä vastauksia:

- Mitä arvoa asiakkaalle tulisi tuottaa?
- Mikä asiakkaan ongelma pyritään palvelun avulla ratkaisemaan?
- Mitä asiakkaan tarpeita tyydytetään?
- Mitä palvelukokonaisuuksia kullekin asiakassegmentille tarjotaan?

Yritykselle on tärkeää selvittää ja sisäistää asiakasprofiilien erilaisuus ja niiden tarpeet, jotta arvolupaukset kyetään suuntaamaan kohderyhmän mukaan.

Asiakkaalle annettava lupaus kertoo, miksi kannattaa ostaa meiltä eikä kilpailijalta. Lupauksen myötä asiakkaalle kirkastuu arvo, jonka tuote tai palvelu synnyttää. Tarkoituksenmukaista ei ole toteuttaa samaa markkinointikaavaa jokoisen potentiaalin asiakasryhmän kohdalla, vaan tulee opetella kullekin kohderyhmälle profiililtaan oikea lähestymistapa. (Hesso 2013, 130-131.)

### 7.3 Channels – Markkinointi- / jakelukanavat

Asiakkaita tavoitellaan erilaisten markkinointi- / jakelukanavien kautta ja avulla. Kyseessä on joukko välineitä ja keinoja, joilla luodaan yrityksen kosketuspinta asiakkaisiin ja kommunikoidaan asiakkaiden kanssa. Kanavien tarkoitus on lisätä asiakkaiden tietoisuutta yrityksen palveluista ja auttaa asiakasta arvioimaan yrityksen arvolupauksia. Kanavat luovat asiakkaalle mahdollisuuden

ostaa yrityksen palveluita ja tuottaa asiakkaalle sen haluaman arvolupauksen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Markkinointi- / jakelukanavien myötä asiakkaan on mahdollista saada tukea ensimmäisen ostamispäätöksen jälkeen. Tällöin ne tuottavat lisämyyntiä vielä myöhemminkin, jos palvelukokemus on ollut asiakkaalle myönteinen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Markkinointi- / jakelukanavia on erilaisia ja on tärkeää löytää yritykselle oikeanlainen kombinaatio ja tasapaino toimivia kanavia, jotka tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden tavoittaa ja ostaa yrityksen arvolupauksia. Internet, kotisivut, lehti- ja radiomainonta sekä suoramyynti ovat esimerkkejä suorista markkinointikanavista. Välillisempiä kanavia ovat esimerkiksi erilaiset yhteistyökumppanit, jotka ohjaavat yrityksen arvolupausten piiriin asiakkaita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 27) kehottavat miettimään:

- Miten tietoisuutta yrityksen palveluista ja tuotteista voidaan lisätä?
- Miten asiakasta voidaan auttaa arvioimaan yrityksen arvolupausta?
- Miten mahdollistetaan asiakkaiden ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita?
- Miten / millä tavalla asiakkaalle toimitetaan hänen haluamansa tuote tai palvelu?
- Miten asiakkaalle mahdollistuu saada palvelua ja tukea myös ostamansa palvelun jälkeen?

Aloittavan yrityksen markkinointia voidaan toteuttaa esimerkiksi suoramainontana, jolloin esitteet, myyntikirjeet, hinnastot, kuvastot ja internet voivat olla toimivia kanavia. Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa myös tiedottamalla lehdissä, televisiossa, radiossa, mobiiliviesteillä tai internetin välityksellä. Näkymismainontaa ovat ulko- ja liikennemainonta sekä yrityslogon ja nimen esille tuonti. (Raatikainen 2011, 94.)

Kaikella markkinoinnilla tähdätään lopulta myyntiin. Suusta suuhun markkinointi on kaikkein edullisin ja usein myös tehokkain tapa johdattaa asiakas yrityksen palveluiden piiriin. Tyytyväinen asiakas on uskottava markkinoija ja usein parempi kuin maksettu mielipide. Tyytyväinen asiakas kertoo rehellisesti omakohtaisen ja ilmaisen mielipiteensä. Uskomme usein ystäviä ja sukulaisia, kun he kertovat kokemuksestaan. (Pyykkö, 2011, 257, 317-318.)

#### 7.4 Customer Relationships – Asiakassuhteet

Asiakaskontakti ja -suhde voi olla hyvin ohut, kuten esimerkiksi itsepalvelutuotteessa. Toisaalta asiakaskontakti voi olla syvällisempi, jolloin esimerkiksi asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Asiakassuhteella on merkittävä vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. Hyvien asiakassuhteiden kautta tähdätään asiakkaiden pysyvyyteen, asiakasmäärän kasvuun ja myynnin kasvuun. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28-29.)

Asiakassuhde muodostuu yksilölliseksi eri osatekijöiden pohjalta asiakkaan saadessa tietoa yrityksestä esimerkiksi viestimien, palvelutilanteiden tai käyttökokemusten pohjalta. Ensimmäinen käyttökokemus ja mielikuva yrityksestä voi syntyä esimerkiksi internet-kotisivujen käytettävyyden pohjalta. Asiakassuhdetta, ennakko-odotuksia ja asiakaskokemusta muokkaavat siis sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Saarelainen 2013, 45.)

Asiakassuhteen kautta voidaan kuvata myös niitä erilaisia tapoja ja keinoja, joilla yritys pitää asiakkaaseen ja eri asiakassegmentteihin yhteyttä. Henkilökohtainen palvelu perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja voi tapahtua kasvokkain tai vaikkapa sähköpostitse. Omistautunut henkilökohtainen apu ja palvelu on yksittäiselle asiakkaalle omistautumista ja on usein intiimi palvelusuhde. Itsepalvelusuhteessa ei ylläpidetä suoraa yhteyttä asiakkaisiin, vaan asiakkaalle tarjotaan kaikki tarvittavat välineet palvelun ostamiseen ja tuottamiseen itselle. Automatisoitu palvelu voi olla esimerkiksi tekniikan hyödyntämistä niin, että asiakas kirjautuu sisään palveluntuottajan internet sivus-

tolle ja asiakas räätälöi sivustolta itselleen palvelua. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Yhteisöjen hyödyntäminen voi tuoda asiakassuhteisiin lisäarvoa esimerkiksi online-verkkoyhteisön kautta, jolloin yritys mahdollistaa internetpohjaisen yhteisön luomalla asiakkaille mahdollisuuden keskustella ja jakaa palvelukokemuksiaan. Yhteisö luo näin käyttäjille mahdollisuuden jakaa ja ratkaista toistensa ongelmia. Osallistava palveluiden luominen ja tuottaminen yhdessä asiakkaiden kanssa on yleistymässä ja haastaa perinteistä asiakas-myyjä / tilaaja-tuottaja -tyyppistä tapaa tuottaa palvelua. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Asiakassuhteita kehitettäessä Osterwalder ja Pigneur (2010, 28) kehottavat miettimään:

- Mitä kukin asiakassegmentti asiakassuhteelta odottaa?
- Millaisia suhteita on jo olemassa?
- Mitä ne maksavat?
- Miten ne näkyvät liiketoimintamallissa?

## 7.5 Revenue Streams – Ansaintamallin tulonlähteet

Ansaintamallin tulonlähteet kuvaavat niitä yrittäjän ja palveluntuottajan rahallisia tulonlähteitä, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan, kun yritys tuottaa eri asiakassegmenteille lisäarvoa eli asiakkaan haluamaa palvelua. Tärkeintä yrityksen kannalta on analysoida tarkkaan sitä, mistä lisäarvosta asiakas on todella valmis maksamaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Yritys voi lisätä tulojaan merkittävästi analysoimalla kunkin asiakassegmentin arvot tarkkaan. Arvojen ymmärtäminen mahdollistaa myös erilaiset hinnoittelumallit, jolloin syntyy listahintoja, neuvoteltavia hintoja ja vaikkapa volyympohjaisia hintoja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

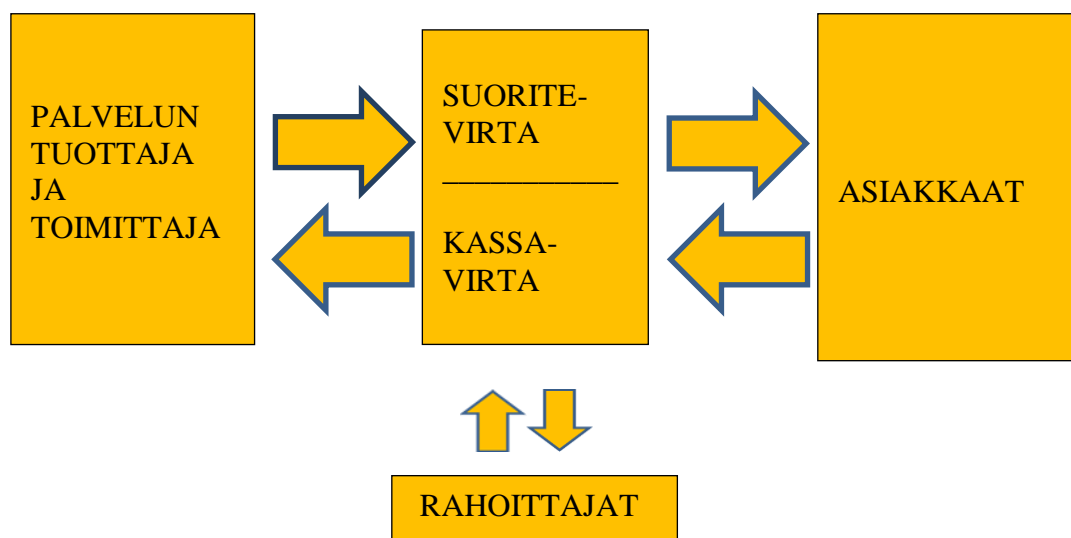
Tulonlähteet voidaan karkeasti ottaen jakaa kertaluonteisiin ja jatkuviin. Ansaintamallin pohjalta voidaan myös muokata erilaisia hinnoitteluperusteita. Kertaluonteisia ovat palvelut, joista asiakas maksaa kerran niin, että saa tarjolla olevan palvelun itselleen. Esimerkiksi koulutuspalvelu on luonteeltaan kertaluonteinen, kun asiakas maksaa koulutuksestaan koulutusmaksun. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-31.)

Jatkuvasta tulonlähteestä puhutaan, kun asiakas maksaa jatkuvasti kyseisestä yrityksen palvelusta saadakseen siitä itselleen lisäarvoa. Tällainen palvelu voi olla esimerkiksi pitkäkestoiseen sopimukseen ja kuukausimaksuun pohjautuva työnohjaus tai konsultointi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-31.)

Ansaintamallin tulonlähteitä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon:

- Mistä arvosta asiakkaamme ovat valmiita maksamaan?
- Mistä he maksavat tällä hetkellä?
- Miten he tällä hetkellä maksavat?
- Miten he haluaisivat maksaa?
- Kuinka paljon eri tulonlähteet vaikuttavat kokonaistuloon?

(Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)



KUVIO 2. Kassavirta suoritevirran peilikuvana (Mäkinen 2012, 30).

Kassavirran tarkastelun merkittävyys on siinä, että se on suoritevirran peilikuva. Yrityksen toiminnan tuloksellisuus ja kannattavuus on pitkälle jäsennettävissä edellä mainittuja virtauksia tarkastelemalla. (Mäkinen 2012, 30.)

## 7.6 Key Resources – Avainresurssit

Jokainen liiketoimintamalli edellyttää havainnollistamaan yrityksen oleelliset avainresurssit. Avainresurssit ovat yrityksen tärkeimpiä resursseja. Avainresurssit ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat yrityksen tarjota arvolupauksia (palveluja) asiakkaille, mutta ne mahdollistavat myös pääsyn markkinoille ja kyvyn luoda ja ylläpitää yhteyksiä asiakassegmentteihin. Avainresurssit syntyvät omistamisen, vuokraamisen tai esimerkiksi avainkumppanuuden kautta. Keskeistä on ymmärtää, millaisia avainresursseja kulloinkin tarvitaan ja mitä resursseja tulee valjastaa arvolupausten, markkinointikanavien, asiakassuhteiden tai ansaintamallin tulonlähteiden palvelukseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35.)

Fyysisiä resursseja ovat yritystilat, rakennukset, laitteet, koneet, ajoneuvot ja markkinointikanavat. Aineettomat resurssit koostuvat brändistä, tiedosta, patenteista, tekijäoikeuksista, kumppanuussopimuksista ja asiakastiedoista. Henkilöstöresurssit ovat tärkeitä erityisesti yrityksille, joissa henkilöstöosaaminen, tietotaito ja luovuus ovat keskeisiä. Taloudelliset resurssit kuvaavat kassan tilannetta, pääomaa ja yrityksen kykyä investoida. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35.)

## 7.7 Key Activities – Avaintehtävät

Avaintehtävillä kuvataan niitä tekijöitä, jotka ovat välttämättömiä yrityksen menestymiselle ja liiketoimintamallin toimimiselle. Ilman avaintehtäviä pääsy markkinoille ei onnistu ja yritys ei kykene synnyttämään tuloja. Erilaisissa liiketoimintamalleissa ja yrityksissä avaintehtävät vaihtelevat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.)

Tuotantoon perustuvissa liiketoimintamalleissa avaintehtäviä ovat suunnittelu, valmistus ja tuotteen toimitus. Ongelmanratkaisuun perustuvissa liiketoimintamalleissa avaintehtäviksi muodostuu uusien ongelmaratkaisukeinojen ja näkemysten löytäminen asiakkaan ongelmiin. Erilaisille sähköisille alustoille, verkoille ja foorumeille perustuvissa liiketoimintamalleissa avaintehtäviksi muodostuvat kyseisten toimintojen jatkuva kehittäminen, ylläpito, hallinnointi ja mainonta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.)

## 7.8 Key Partners – Avainkumppanit

Avainkumppaneita yhdistää verkostomainen rakenne liiketoimintamallin ympärillä, joka yhdistää toimivat osat toisiinsa. Yrityksille on keskeistä verkostoitua ja luoda kumppanuuksia, jotka tukevat resursseja, auttavat arvioimaan riskejä ja luovat mahdollisuuksia hallita ja kehittää paremmin yritystoimintaa. Yhteistyötä voivat kehittää ei-kilpailevat yritykset, kilpailevat yritykset, yhteisyritykset tai kauppasuhteessa olevat yritykset. Yritys voi parhaimmillaan hyödyntää kumppanin osaamista, jota yritys tarvitsee oman palvelun tuottamiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39.)

## 7.9 Cost Structure – Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kuvaa sellaisia kustannuksia, joita yrityksen toiminnasta muodostuu. Tärkeää on hahmottaa mistä, kuluista liiketoimintamallissa syntyvät merkittävimmät ja kalleimmat kulut ja mitkä kulut ovat toiminnan kannalta keskeisiä. Palvelun tuottamisen resursseihin, asiakassuhteen hoitamiseen ja asiakasarvon tuottamiseen ja toimittamiseen tarvitaan kaikkeen rahallista panostusta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.)

Kulujen minimointi, jotta tuottavuus kasvaisi, on yksi keskeinen keino keventää kustannuksia. Jotkut yritykset ovat selkeämmin kustannuspainotteisia, kun joillakin yrityksillä kustannuspainotteisuus ei rasita samalla tavalla, koska keskitytään tuottamaan asiakkaalle palvelua tai ratkotaan asiakkaan ongelmia. Joissakin palveluissa taas on huomattavia kiinteitä kustannuksia tai muuttuvia



kustannuksia. Tärkeää on, että ansaintamallin tulonlähteet ylittävät yritystoiminnasta aiheutuvat kustannuskulut. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.)

## **8 PARISUHDEKURSSI LIKETOIMINNAN KEHITTÄMISKOHTENA**

(Salainen)

## **9 PARISUHDEKESKUKSEN LIKETOIMINTAMALLI**

(Salainen)

## **10 SWOT-ANALYYSI LIKETOIMINTASUUNNITELMASTA**

Nelikenttäanalyysi SWOT on pelkistetty ja hyvin yleisesti sovellettu menetelmä esimerkiksi yritystoimintaa analysoitaessa. SWOT -nelikenttäanalyysin avulla yrittäjä voi hahmottaa itselleen liiketoimintaan liittyvät vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). SWOT -nelikenttäanalyysin kautta voidaan tutkia joko koko yritystoimintaa tai tarkemmin jotakin liiketoiminnan osa-aluetta. (Opas yrittäjyyteen 2013, 17.)

SWOT -nelikenttäanalyysi (Kuvio 5) on jaettu niin, että yläriivi kuvaa yritystoiminnan tämänhetkistä tilannetta ja yrityksen sisäisiä vaikuttimia. Alarivillä sijaitsevat tulevaisuuteen ja yritystoiminnan ulkoisiin vaikuttimiin liittyvät tekijät. Kuvion vasemmalla puolella sijaitsevat yritystoimintaan liittyvät myönteiset tekijät ja oikealla puolella ovat negatiiviset tekijät. (Opas yrittäjyyteen 2013, 17.)

SWOT -nelikenttäanalyysin avulla voidaan lähestyä, hahmottaa ja kehittää esimerkiksi yrityksen vahvuuksia tai pohtia miten heikkouksia voisi muuttaa ja poistaa. Mahdollisuuksiin keskittymällä yritys voi löytää uusia keinoja yritystoiminnan kehittämiseksi, kun taas uhkien tarkastelu auttaa pitämään toimintaa realistisena ja kehittämään keinoja, joilla uhkia voidaan torjua. (Opas yrittäjyyteen 2013, 17.)

<b>Vahvuudet</b> Ammatillinen osaaminen Koulutustausta Kokemus terapia- ja koulutustyöstä Omat kiinteistöt Liiketoimintasuunnitelma Rohkeus Elämännälkä	<b>Heikkoudet</b> Vielä tuntematon imago Pirkanmaalla Kokemattomuus laajemmasta yritystoiminnasta ja markkinoinnista
<b>Mahdollisuudet</b> Vahva visio Luovuus Julkisuuskuva – Yhteistyökyky Edetä kiireettä Terapia-asiakkaiden riittävyys Koulutustausta > palkkatyöpaikka mahdollisuus	<b>Uhat</b> Kulujen kasvu – markkinointikulut, kiinteät kulut, investointikulut kiinteistöön Asiakasvirran riittämättömyys Haavoittuvuus (oma persoona työkaluna)

KUVIO 6. SWOT-analyysi – Parisuhdekeskus

## 11 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyön kehittämistoiminta tähtää käyttökelpoisen ja mahdollisimman luotettavan tiedon tuottamiseen Parisuhdekeskuksen liiketoimintasuunnitelman toimivuuden kannalta. Kehittämistyön tuloksena tuotetulla tiedolla on tarkoitus lisätä liiketoimintasuunnitelman uskottavuutta. Luotettavuutta ja uskottavuutta pyritään lisäämään myös analyysi- ja esitystavalla (Toikko & Rantanen 2009b, 3).

Parisuhdekurssiin liittyvät suunnittelu- ja kehittämispäivän tulokset ja ideat ovat suuntaa antavia ja osin keskeneräisiä. Kyseessä on yritystoimintaan liittyvä innovatiivinen kehittäminen, jolloin liiketoimintasuunnitelma on jatkuvan tarkastelun alla ja muutokset ovat mahdollisia. Innovatiivisen yritystoiminnan perusta on parhaimmillaan jatkuvaa vuoropuhelua asiakassegmenttien kanssa. Parisuhdekeskuksen palveluja pyritään tuottamaan asiakkaille tarkasti ja räätälöidysti. Parhaimmillaan asiakkailla on mahdollisuus osallistua palvelun suunnitteluun, kehittämiseen, kuluttamiseen ja palautteen antamiseen proses-

sisä. Tällöin karsiutuvat pois ne palvelut, joita asiakkaat eivät tarvitse. (Virtanen ym. 2011, 36-37.)

The Gottman Institute toimii Yhdysvaltalaisena malliesimerkkinä yritystoiminnasta, joka on tuotteistanut parisuhdetutkimuksen ja pariterapian laadukkaan ja uskottavan tutkimuksen kautta. The Gottman Institute tarjoaa pariskunnille kaksipäiväistä viikonloppuna tapahtuvaa ”Art & Science of Love Workshop”-tapahtumaa sekä huomattavaa määrää kotioloihin soveltuvaa erilaista oheis- ja harjoitusmateriaalia pariskuntien käyttöön. ([www.gottman.com](http://www.gottman.com).)

The Gottman Institute on kehittänyt menetelmiä, joiden avulla pariskunnat voivat tunnistaa suhdetta tuhoavia käyttäytymismallejaan. Amerikkalaiseen tyyliin arvolupaukset ovat suureellisia. The Gottman Institute antaa arvolupauksen, että kahden päivän / viikonloppu parisuhde workshop on nopein tie parempaan parisuhteeseen. Kahden päivän työskentelyn luvataan vahvistavan ja palauttavan rakkauden ja samalla korostetaan, että kyseessä ei ole parisuhdeterapia. Viikonloppu tuloksia verrataan yhtä tehokkaiksi kuin puolen vuoden parisuhdeterapiaa. ([www.gottman.com](http://www.gottman.com); Gottman, Gottman & DeClaire 2007, 11-14; Gottman & Carrere 2000, 42-47.)

The Gottman Institute on toiminut ja tuottanut kansainvälisesti erittäin arvostettua parisuhteisiin ja parisuhteen workshop-työskentelyihin pohjautuvaa tutkimustietoa jo vuosikymmenten ajan. Opinnäytetyöntekijänä ja perheterapian ammattilaisena uskon myös itse tutkimukseen ja näyttöön perustuviin perusteluihin. Yrittäjiksi ryhtyvän pariskunnan omakohtaiset kokemukset parisuhdekursseista ovat vähäiset, joten Parisuhdekeskuksen arvolupaukset on syytä pitää vielä suomalaisittain maltillisina. Kokemusta sen sijaan on esimerkiksi ryhmien ohjaamisesta, terapiasta ja alan koulutusten järjestämisestä sekä kouluttamisesta. Tämä opinnäytetyö ja Parisuhdekeskuksen liiketoiminta perustuvat vahvaan ammatilliseen identiteettiin, osaamiseen ja tutkitun tiedon soveltamiseen, joiden kautta opinnäytetyön luotettavuus ja uskottavuus lisääntyvät.

Juupajoella tuotettuja parisuhdekurssin suunnittelu- ja kehittämispäivän aineistoja analysoitiin liiketoimintasuunnitelmaa ja päivän tavoitteita mukailevien teemojen mukaisesti (liite 3). Päivän tavoitteiden alle koottiin käydyistä ryhmäkeskusteluista tekijöitä ja merkityksiä, joiden avulla muokattiin Business Model Canvas-mallia parisuhdekurssin ja Parisuhdekeskuksen liiketoimintojen osalta. Parisuhdetutkimuksiin ja yritystoimintaan liittyvän ajantasaisen kirjallisuuden ja tutkimusten avulla vahvistettiin opinnäytetyön asiasisältöä, luotettavuutta ja eettisyyttä.

Parisuhdetutkimusten näkökulmat keskittyvät usein johonkin tiettyyn parisuhteen osa-alueeseen. Tutkimustietoa löytyy esimerkiksi eroista, parisuhteiden kestosta, erojen syistä, väkivallasta parisuhteessa, seksuaalikäytöksistä, parisuhteen hoitamisesta ja pikkulapsiperheistä, (esim. Kiiski 2011, Maksimainen 2010, Malinen 2010, Flinck 2006, Hautanen 2010). Kontulan perhebarometreja (2009 ja 2013) sen sijaan voidaan pitää laaja-alaisempina parisuhdetutkimuksina. Parisuhdekursseihin liittyvää tutkimusta Suomessa on tehty olemattomasti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kilpailukykyinen ja ennakkoluuloton malli parisuhdekurssille ja parantaa koko liiketoimintasuunnitelman uskottavuutta asiakaslähtöisyydellä. Liiketoimintasuunnitelman avulla on tarkoitus erottua kilpailijoista ja saada omaan tuotteeseen erilaisuutta, erottuvia avainsisältöjä ja lopulta tuottaa kyseinen palvelu ammattitaitoisesti huipputasolla. (Apunen & Parantainen 2014, 51.)

Opinnäytetyön asiakaslähtöisen aineistonkeruun eettisinä lähtökohtina olivat avoimuus suunnittelu- ja kehittämispäivään osallistuvien tiedonsaannin suhteen, osallistumisen vapaaehtoisuus, osapuolten yksityisyyden suojaaminen, opinnäytetyöntekijän puolueettomuus ja luotettavuus ja kaikenlaisen epämu-kavuuden sekä mielipahan välttäminen. Läpinäkyvyys ja pyrkimys absoluuttiseen objektiivisuuteen olivat toiminnan kulmakiviä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128-133.) Eettisten periaatteiden systemaattinen noudattaminen ja prosessin tarkka kuvaus eri vaiheissa ovat opinnäytetyön eettinen perusta (Kylmä & Juvakka 2007, 143-146, 154).

Suunnittelu- ja kehittämispäivään osallistuneiden tunnistetiedot tai muut aineistoon kertyneet yksittäisten henkilöiden tunnistetiedot poistetaan opinnäytetyön ja liiketoimintasuunnitelman sisällöistä. Aineisto, josta osallistujat olisi tunnistettavissa, hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. (Kylmä & Juvakka 2007, 154; Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2013.)

Opinnäytetyön luotettavuuskriteerejä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Uskottavuutta voidaan vahvistaa esimerkiksi palauttamalla kerätyn aineiston tulokset osallistujille pyytäen palautetta ja arviota tulosten paikkansa pitävyydestä. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että toinen henkilö voi seurata prosessin kulkua pää-piirteittäin. Aineiston pohjalta tulee voida nähdä miten opinnäytetyöntekijä on päätenyt tuloksiin ja johtopäätöksiin. Refleksiivisyys edellyttää sitä, että opinnäytetyöntekijä on tietoinen omista lähtökohdistaan opinnäytetyöntekijänä. Siirrettävyys mahdollistaa aineistosta tuotetun tulosten hyödyntämisen. (Kylmä & Juvakka 2007, 127-129.)

Opinnäytetyön ja suunnittelu- ja kehittämispäivänä toteutetun aineistonkeruun ja aineiston hyödyntämisen luotettavuutta on havainnollistettu kuvaamalla mahdollisimman tarkasti ja seikkaperäisesti eri vaiheita. Liiketoimintasuunnitelmaa ja parisuhdekurssia varten toteutetut tutkimukselliset kehittämistehtävät kuvattiin rehellisesti ja avoimesti, jotta uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys toimivat opinnäytetyön ja liiketoimintasuunnitelman hyväksi. Tarkan kuvauksen tarkoitus on taata lukijalle mahdollisuus vahvistaa opinnäytetyössä kuvatuun prosessin loogisuus, tulokset ja johtopäätökset. Opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt objektiivisuuteen ja itsereflektioon liiketoimintasuunnitelman ja parisuhdekurssin sisältöjä sekä rakenteita muokatessa. Suunnittelu- ja kehittämispäivän tulokset ovat siirrettävissä liiketoimintasuunnitelman sisältöä kehittämään. (Kylmä & Juvakka 2007, 127-129.)

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö on syntynyt osittain pariskunnan pitkään kehittelystä liikeideasta, kahvipöytäkeskusteluista, haaveista, yhteisestä prosessoinnista, halusta kehittyä ammatillisesti ja visiosta perustaa ammatillisen osaamisen pohjalle yhteinen yritys. Varhaisempaa pariskunnan yhteistä liiketoimintaan liittyvää prosessia ei ole tarkemmin kuvattu tai aukikirjoitettu. Se on

kuitenkin ollut olemassa ja elävä. Varsinainen sysäys liiketoimintasuunnitelman konkreettiseen tekemiseen oli opiskelu Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Ilman tätä opiskelua ei olisi tullut kehitettyä omaa osaamista johtamisen ja kehittämisen osalta, jota nyt voi hyödyntää myös yrittäjänä. Lukematta olisi myös jäänyt ainakin suurin osa yrityskirjallisuudesta, joita nyt on opinnäytetyön tekemisen ohessa luettu ja tutkittu hyvällä motiivilla.

Osittain opinnäytetyön sisältö, ideat ja suunnitelmat pohjaavat pariskunnan yhteiseen ammatilliseen kokemustietoon, jolle on haettu vahvistusta tutkimustiedosta. Kokemustieto on yrittäjäpariskunnan vuosien varrella hankkimaa, josta syystä kehitettävä liiketoimintasuunnitelma voidaan nähdä tulkinnallisesti realismin ja konstruktionismin välisestä suhteesta muodostuneeksi. (Toikko & Rantanen 2009, 7).

Opinnäytetyön eettisyyttä vahvistavat opinnäytetyöntekijän opiskelun myötä entisestään vahvistuneet etiikka- ja moraalikäsitteet. Ammattietiikka on aina ollut yhteistä yritystä perustamassa olevan pariskunnan vahvuus. Se on hyve ja näkökulma työntekoon, jota tulee ylläpitää niin asiakastyössä, koulutuksissa kuin esimerkiksi työnohjaussuhteissa. Opinnäytetyön myötä syntynyt palo päästä toteuttamaan liiketoimintasuunnitelmaa nojaa yrittäjien näkökulmasta eettisesti ja uskottavasti tehtyihin valintoihin.

## 12 POHDINTA

Liiketoiminnan suunnittelu ja konkreettisen liiketoimintasuunnitelman työstäminen oli melko työlästä, koska liiketoiminta koostuu kovin monenlaisista osatekijöistä ja palveluista. Tämän opinnäytetyön tavoite oli olla mahdollisimman työelämälähtöinen ja pyrkimys oli soveltaa tietoa laaja-alaisesti innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman tueksi. Siinä onnistuttiin sikäli, sillä yrittäjyyteen liittyvä ajantasainen kirjallisuus ja tutkimustieto, parisuhdekirjallisuus ja tutkimustieto sekä asiakaslähtöinen näkökulma tuottivat opinnäytetyöntekijän näkökulmasta liiketoimintasuunnitelmaan loogisuutta.

Yksi tavoitteista oli kehittää yrittäjien liiketoimintaosaamista, joka toteutui opinnäytetyöntekijän näkökulmasta yli odotusten. Vaikka opinnäytetyöprosessi oli vaativa ja työläs, niin oikealla tavalla motivoiva aihevalinta piti huolen siitä, että työskentely oli määrätietoista ja etenevää.

Opinnäytetyön yksi tavoite oli ylläpitää tutkimuksellista otetta kehittämistyöskentelyssä. Opinnäytetyön asiakaslähtöisen kehittämistyön tekeminen liiketoimintasuunnitelman osana oli haastavaa ja opettavaista. Kokemus ja ajatus asiakkaasta palvelujen muotoilijana ja kehittäjänä on kiintoisa ja syvällisempi kuin pelkkä asiakasnäkökulman huomioiminen. Parisuhdekeskuksen asiakkaan tulee saada palveluista, tiedosta ja osaamisesta itselleen arvoa, jota hän kokee tarvitsevansa. Mielellään vielä niin, että hän on valmis ostamaan tarjolla olevaa arvoa vielä jatkossakin. ([www.sdt.fi](http://www.sdt.fi))

Yrittäjyyden näkökulmasta on tärkeää ymmärtää eri asiakassegmenttien tarpeet, toiveet ja haaveet, jotta palvelu voidaan muotoilla vastaamaan asiakkaan odotuksia – sellaisiakin, joita asiakas ei vielä ole tunnistanut itsellään olevan ([www.sdt.fi](http://www.sdt.fi)). Suunnittelu- ja kehittämispäivänä syntyneiden ajatusten ja tiedon avulla voidaan liiketoimintasuunnitelmaa muokata tarvittaessa vielä myöhemminkin. Liiketoimintaa on tarkoitus laajentaa ja monipuolistaa asteittain.

Liiketoimintasuunnitelman hyödyntämisen vahvuuksia ovat monipuolisuus ja toisaalta konkreettiset ja kokeiltavissa olevat liiketoiminnot. Kilpailijoista Parisuhdekeskus aikoo erottua nimenomaan erilaistumalla ja tarjoamalla palveluja, jotka herättävät mielenkiintoa ja uteliaisuutta sekä ovat ammatillisesti korkealaatuisia.

Yhteiseen yritykseen panostava pariskunta on motivoitunut työskentelyyn parisuhdealalla, ammatillisesti alaan erikoistunut ja päteväitynyt sekä yritystoiminnan kehittämiseen sitoutunut. Ammatillinen kokemus ja aiempi myönteinen asiakaspalaute omasta ammatillisesta osaamisesta motivoi etenemään kohti valittua päämäärää. Ammatillinen identiteetti on kehittynyt vuosikymmenten varrella ja on edelleen jatkuvassa kehityksessä oleva prosessi.

Yrittäjäidentiteetin kehittyminen on joitakin vuosia sitten alkanut prosessi, jossa yhdistyvät ammatillisuus ja yrittäjäyys. Kyseessä on tavoitteellinen kehitymis- ja oppimisprosessi. Yrittäjäminät käyvät jatkuvaa vuoropuhelua; keskenään, sisäisenä reflektiona sekä suhteessa liiketoimintasuunnitelmaan ja liiketoiminnan realistisuuteen. (Hägg 2011, 86-87, 149-150.)

Opinnäytetyön keskeinen kehittämistehtävä oli parisuhdekurssien liiketoimintasisällön kehittäminen, joka onnistui opinnäytetyöntekijän ja yritystoiminnan näkökulmasta hyvin. Merkittävin kilpailija parisuhdekurssien järjestäjänä on Helsingin seudulla vaikuttava Kataja ry. Kataja ry toimii osittain kristillisestä arvomaailmasta käsin yhteistyössä useiden Etelä-Suomen seurakuntien kanssa tuottaen parisuhdekursseja. Opinnäytetyöntekijän ja yritystoiminnan näkökulmasta varsinaista kilpailua parisuhdekurssien järjestämisessä ei siis aiemmin ole ollut. Hyvin todennäköisesti erilaisia toteutustapoja ja kursseja mahtuu alalle. ([www.katajary.fi](http://www.katajary.fi).)

Parisuhdekursseja järjestävän Kataja ry:n kotisivuilta on löydettävissä osviittaa siitä, millaisia parisuhdekursseja heillä järjestetään ja mihin hintaan niitä on tarjolla. Kataja ry järjestää parisuhdekursseja monilla eri nimillä, joista osa on kursseja, joiden tarkoitus on hoitaa ja ylläpitää hyvää parisuhdetta. Osa kursseista taas on tarkoitettu pariskunnille, joilla ongelmia ja vaikeuksia on jo alkanut ilmetä ja halutaan löytää tilanteeseen apua. Kataja ry tuottaa suurimman osan parisuhdekursseista vertaistuen ja vertaisohjaajien voimin. Kataja ry:n sivuilta on myös löydettävissä jonkin verran oheismateriaalia ja tietoa parisuhdeasioista. ([www.katajary.fi](http://www.katajary.fi).)

Perustettavan Parisuhdekeskuksen terapia-, kurssi- ja koulutustoiminnan vahvuus on vahva ammattitaito, vankka koulutus ja kokemus parisuhdeosaamisen alalta. Yrittäjien osaaminen ja kokemus ovat palveluja markkinoitaessa avainasemassa. Onnistuneen yritysimagon luominen on jatkuvan työstämisen alla.



Tiedossa on, että yleisesti ottaen pariskunnat osaavat halutessaan hakea ammatillista apua parisuhteen ongelmiin, jos sitä vain on tarjolla (Kontula 2013, 164,179). Keskeinen strategia on saada parisuhdekeskukselle näkyvyyttä ja tunnettavuutta niin, että lähiseutujen yhteistyötahot osaavat tarvittaessa ohjata asiakkaita Parisuhdekeskuksen palvelujen piiriin. Parisuhdekursseihin liittyy haasteena luoda kursseista niin myönteinen ja kiinnostava julkisuuskuva - imago, että kynnys lähteä parisuhdekurssille ylittyy potentiaaleilta asiakkailta mahdollisimman kivuttomasti.

Parisuhdeasiakkaiden hyvinvointiin panostavien työntekijöiden työskentelyvälineenä on oma persoona, joka on aina haavoittuvainen väline. Perhekeskeinen ajattelu ja työote sekä perhekeskeisyys ovat yrittäjäpariskunnalle sisäistetty elämäntapa ja osa identiteettiä.

Yhteiskunnallisesti ajateltuna aikana, jolloin taloudellisesti jaetaan niukkuutta, tulisi yhteiskuntapolitiikassa panostaa, nostaa esiin ja kannustaa ihmisiä huolehtimaan muistakin arvoista kuin talouskasvuun ja talouteen liittyvistä. Ihmisten hyvinvointi on kiinni paljon muustakin kuin rahasta. Suomalaiset arvostavat erittäin korkealle ja tärkeiksi perheen ja parisuhteen onnellisuuden. Eron uhka kasvaa esimerkiksi työttömyyden myötä. Hyvä parisuhde ja onnellisuus antaa mahdollisuuksia kestää vastoinkäymiset ja haasteelliset elämäntilanteet yhdessä. (Kontula 2013, 20; Saarinen, Airio, Kaikkonen & Luoma 2013, 528, 530; Yle-uutiset 2013.)

## LÄHTEET

Apunen, A. & Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Viro: Print Best.

Carr, A. 2014. The evidence base for couple therapy, family therapy and systemic interventions for adult-focused problems. Journal of Family Therapy. Volume 36, Issue 2, Aprill 2014. Viitattu 10.3.2014.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6427.12033/full>

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Juva: WS Bookwell Oy.

Flinck, A. 2006. Parisuhdeväkivalta naisen ja miehen kokemana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Viitattu 15.3.2014.  
<http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6709-4>

Gottman, J. & Carrere, S. 2000. Welcome to the love lab. Psychology Today 5 / 2000. Viitattu 20.2.2014.  
<http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/docview/214492811?accountid=11773>

Gottman, J., Gottman, J. & DeClaire, J. 2007. Kuinka uudistat avioliittosi. Kokemuksia rakkauslaboratoriosta. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

Hautanen, T. 2010. Väkivalta ja huoltoriidat. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Viitattu 10.3.2014.  
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/66642>

Heimonen, T. 2013. Characteristics of innovative, high growth and highly successful SMEs. Doctoral Dissertations. Aalto University. Department of Management and international Business. Viitattu 10.3.2014.  
[https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11567/Aalto\\_DD\\_2013\\_026.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11567/Aalto_DD_2013_026.pdf?sequence=1)

Helsingin Sanomat, 2013. Lapsettoman parin hankalampi saada apua parisuhdeongelmiin. 15.12.2013. Viitattu 16.12.2013.  
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1387073934571>

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Tallinna: As Pakett.

Hägg, O. 2011. Yrittäjyysvalmennus ja yrittäjäidentiteetti. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 10.3.2014.  
<http://tampub.uta.fi/handle/10024/66758>

Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Väitöskirja. Suomen Kuntaliitto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1154. Helsinki: Kuntatalon paino. Viitattu 8.3.2014.

<https://tampub.uta.fi/handle/10024/66835>

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu. Viitattu 2.1.2014. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2011/01/VerkostojohtamisenOpas.pdf>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY Oy.

Karttunen, R. 2010. Isän ja äidin välissä. Lapsen kuulemisen psykologinen kehys huolto- ja tapaamisriidoissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Viitattu 17.3.2014. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66650>

Keituri, O. 2013. Detecting couple therapy for depression with a method Couple Therapy Process Q-set (CTQS): process-descriptions of two good and one poor outcome cases. Department of Psychology, University of Jyväskylä. Master's Thesis. Viitattu 22.2.2014.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/42253>

Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kiiski, J. 2011. Suomalainen avioero 2000-luvun alussa. Miksi avioliitto puretaan, miten ero koetaan ja miten siitä selviydytään? Väitöskirja (Monografia). Publications of the University of Eastern Finland. Joensuu: Kopijyvä Oy.

Kontula, O. 2009. Parisuhdeonnan avaimet ja esteet. Perhebarometri 2009. Väestöntutkimuslaitos – Katsauksia E 38/2009. Helsinki: Painosalama Oy.

Kontula, O. 2013. Yhdessä vai erikseen. Tutkimus suomalaisten parisuhteiden vahvuuksista, ristiriidoista ja erojen syistä. Perhebarometri 2013. Väestöntutkimuslaitos – Katsauksia E 47/2013. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Koppa 2014. Jyväskylän yliopisto. Opetusmenetelmät. Ideariih. Viitattu 12.3.2014. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/ideariih>

Kumpula, S. & Malinen, V. 2007. Unelma paremmasta parisuhteesta. Navigointiopus aikuissuhteeseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Maaseudun Tulevaisuus, 2013. Lapsettomat jäävät helposti vaille parisuhdeapua. 15.12.2013. Viitattu 16.12.2013.

<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/lapsettomat-j%C3%A4v%C3%A4v%C3%A4t-helposti-vaille-parisuhdeapua-1.52957>

Maksimainen, J. 2010. Parisuhde ja ero. Sosiologinen analyysi terapeuttisesta ymmärryksestä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos. Viitattu 8.3.2014.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23528/parisuhd.pdf?...2>

Malinen, K. 2010. Parisuhde pikkulapsiperheessä. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Viitattu 8.3.2014. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37002>

Malinen, K. & Sevón, E. 2009. Parisuhteen hoitaminen: suhteiden arkea vai irti-  
töttöjä arjesta? Teoksessa perhe-elämän paletti. Vanhempana ja puolisona vaihtelevassa arjessa. Toim. Rönkä, A., Malinen, K. & Lämsä, T. Juva: WS Bookwell Oy, 149-176.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Ota-  
van kirjapaino Oy.

Mikkonen, I. 2009. Sairastuneen vertaistuki. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. So-  
siaalipolitiikan laitos. Viitattu 15.3.2014. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1303-5>

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Suomen yrityskirjat Oy. Saari-  
järven Offset Oy.

Määttä, K. & Uusiantti, S. 2012. Seven Rules on Having a Happy Marriage  
Along With Work. The Family Journal, 3 / 2012, 267-273.

Opas yrittäjyyteen 2013. YritysHelsinki. Helsingin yliopisto. Viitattu 20.1.2014.  
<https://www.yrityssuomi.fi/documents/10179/60819/Opas+yritt%C3%A4jyyteen+2013.pdf/25e81455-7eb9-4784-b94f-516240f93709>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation-A Handbook  
for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley &  
Sons Inc.

Paajanen, M. 2013. Helsingin Sanomat 7.11.2013. Nyt kannattaa siirtää katse  
teollisuudesta palveluihin. Viitattu 5.2.2014.

<http://www.hs.fi/talous/Nyt+kannattaa+siirt%C3%A4+katse+teollisuudesta+palveluihin/a1383718081936>

Peltola, L. 2010. Opinnäytetyö (YAMK), Palveluliiketoiminnan koulutusohjel-  
ma, Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.1.2014.

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16437/Peltola\\_Liisa.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16437/Peltola_Liisa.pdf?sequence=1)

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Nurmijärvi: Kirjakas.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rahikka, A. 2013. Dialogi auttavissa verkkopalveluissa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Viitattu 10.3.2014.

<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/41885>

Rautiainen, E-L. 2010. Co-construction and Collaboration in Couple Therapy for Depression. Väitöskirja. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Viitattu 20.2.2014.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/25184>

Rissanen, T. 2007. Kilpailu Markkinoilla. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Vaasa: Fram.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärven Offset Oy.

Saarinen, A., Airio, I., Kaikkonen, R. & Luoma, M-L. 2013. Onnellisuus erityyppisillä asuinalueilla. Viitattu 27.2.2014.

<http://www.julkari.fi/handle/10024/114733>

Salo, S. 2011. Parisuhdeongelmat ja lapsen psyykkinen hyvinvointi: Kaksi tutkimusnäkökulmaa. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 8.3.2014.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36861/9789513944476.pdf?sequence=1>

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Taipale, J. 2007. Brändi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tilastokeskus 2013. Perheet 2012, vuosikatsaus. Viitattu 20.2.2014.

<http://www.stat.fi/til/perh/2012/02/index.html>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009a. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009b. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. KeVer-verkkolehti, 2 / 2009 vol 8. Viitattu 20.2.2014.

<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/view/1088/919>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Vannas, S. 2010. Kyselytutkimus parisuhdekurssin uudistamiseksi. Opinnäytetyö (YAMK). Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.1.2014.

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16649/Vannas\\_Sari.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16649/Vannas_Sari.pdf?sequence=1)

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281 / 2011. Helsinki: Tekes. Viitattu 12.3.2014.

[http://www.tekes.fi/tekes/julkaisut1/SearchPublications/?publicationName=MA\\_TKAOPAS](http://www.tekes.fi/tekes/julkaisut1/SearchPublications/?publicationName=MA_TKAOPAS)

www.ely-keskus.fi. Elinkeinot. Viitattu 12.12.2013.

<http://www.ely-keskus.fi/web/ely/elinkeinot#.UwUT7oXA2Uo>

www.gottman.com. Viitattu 27.2.2014. <http://www.gottman.com/marriage-couples/>

www.katajary.fi. Parisuhdekurssit. Viitattu 12.2.2014.

<http://www.katajary.fi/suhteen-hyvinvointiin/kurssit>

www.sdt.fi. Palvelumuotoilun työkalupakki. Viitattu 16.3.2014.

[http://sdt.fi/mita\\_palvelumuotoilu.html](http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html)

www.sijaisvanhemmaksi.fi. Viitattu 12.2.2014.

<http://www.sijaisvanhemmaksi.fi/perhehoidon-vahvuudet>

www.vaestoliitto.fi. Parisuhteen vaiheet. Viitattu 15.3.2014.

[http://www.vaestoliitto.fi/parisuhde/tietoa\\_parisuhteesta/parisuhteen\\_lahtokohtia/parisuhteen\\_vaiheet2/](http://www.vaestoliitto.fi/parisuhde/tietoa_parisuhteesta/parisuhteen_lahtokohtia/parisuhteen_vaiheet2/)

Yle-uutiset 2013. Miehen potkut lisäävät avioeroriskiä enemmän kuin naisen irtisanominen. Haastateltu: tutkija Kristiina Huttunen Aalto-yliopiston taloustieteen laitokselta sekä Väestöliiton johtaja Heli Vaaranen. Uutiset, kotimaa 5.10.2013. Viitattu 12.2.2014.

[http://yle.fi/uutiset/miehen\\_potkut\\_lisaavat\\_avioeroriskia\\_enemman\\_kuin\\_naisen\\_irtisanominen/6858247](http://yle.fi/uutiset/miehen_potkut_lisaavat_avioeroriskia_enemman_kuin_naisen_irtisanominen/6858247)

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2013. Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja. Tutkittavien informointi. Viitattu 21.1.2014.

<http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa3.html#infoB>

Yrityksen perustajan opas 2011. Keskuskauppakamarin Palvelu Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yrityksen perustamisopas 2013. Holopainen, T. (toim.). Jyväskylä: Bookwell Oy.

**LIITTEET**

(Salaisia)